

A rajprogram bemutatása előtti felsorolásom nem volt teljes. Ami kimaradt, az Az általános iskolai nevelés és oktatás terve I. kötetéből és az ehhez kapcsolódó általános pedagógiai útmutatóból az úttörőmunkára vonatkozó részek ismertetése. Az oktatás-nevelés új terve bevezetésének – az 1978–79. tanévtől kezdődően – küszöbén hadd zárjam le fejtegetéseimet idézettel a fenti rendelkezés 1. kötetének „Az úttörőmozgalom sajátos feladatai” című részéből:

„Az úttörőmozgalom sajátos feladatait a gyermekek önkéntes és önálló tevékenységével valósítja meg. Az e tevékenység során szerzett tapasztalatok, élmények, kapcsolatok, ismeretek alakítják a gyermekek tudatát, világnézetét, erkölcsét, egész személyiségét, a közösség arcukat. E módszer lényeges eleme olyan megbízatások, vállalások alapján végzett tevékenységek szervezése, amely a mozgalom nevelési – politikai célkitűzéseinek irányában hat.

A mozgalom tevékenységi módszere négy pilléren nyugszik. A négy tevékenységscsoport:

- ismeretszerzés, tanulás,
- közéleti tevékenysége,
- közhasznú munka, részvétel a termelésben,
- a szabad idő felhasználása, szórakozás, játék.”

Az úttörőmozgalom idézett feladatai meghatározzák a rajvezető feladatait az úttörőévi munkaterv, programtervezet elkészítésében is. Természetesen az ő irányításával, a központi fő feladatok és a foglalkozási tervében meghatározottak szerint, az adott körülmények között a rajvezetésnek kell a rajprogramot összeállítani.



DR. ZUKOVITS IMRE

Pécs

Az iskolai oktató-nevelő tevékenység vezetésének, irányításának pedagógiai és pszichológiai kérdései

A korszerű iskolai munka feltételeinek biztosítása, az iskolák tartalmi, szervezeti, pedagógiai irányítása, ellenőrzése alapvető fontosságú minden igazgató számára. Ennek alapján állíthatjuk, hogy az *iskolavezetés módja, színvonala minden oktatási intézmény életében kulcskérdést jelent.*

A sajátos iskolavezetési kérdésekkel való foglalkozás nélkülözhetetlen a pedagógiai irányítás tudatosságának kifejlesztésében és az egyes iskolák adottságaihoz alkalmazkodó, változatos, sokoldalú vezetési eljárások kidolgozásában, illetve felhasználásában.

Az igazgató vezetői tevékenysége

Az igazgató munkájában két jellegzetes vonást különböztethetünk meg: a *vezetői* és a *végrehajtói* tevékenységet. Szeretnénk azonban hangsúlyozni, hogy ez az elhatárolás viszonylagos, hiszen az iskolai keretek között egyik oldalról vezetési, irányítási, a másik oldalról végrehajtói jellegről van szó. Ez a kapcsolat azonban nem lehet az akadály annak, hogy a *nevelőtestület vezetésével* összefüggő kérdésekkel, mint alapvető problémákkal részletesebben foglalkozzunk.

Az igazgató vezetői tevékenységének egyik sajátossága, hogy mások, a hozzá tar-

tozó pedagógusok és az iskolai szervezetek teendőiről döntsön, és gondoskodjon a beosztottak eredményes munkájának a feltételeiről.

Az iskola vezetése lényegében olyan tevékenységet jelent, amely társadalmilag meghatározott célok elérése érdekében szervezi, irányítja, ösztönzi a nevelőkörösség és a tanulói körösség életét, munkáját.

Számunkra is tanulságosan fejezi ki a vezetői tevékenység lényegét a következő idézet:

„Minden közös munka megköveteli az egyes dolgozók erőfeszítéseinek egy harmonikus munkafolyamatba történő összefogását, vagyis minden közvetlenül társadalmi vagy nagyobb méretű közös munkánál többé-kevésbé irányításra van szükség, amely az egyéni tevékenységek összhangját biztosítja, valamint végrehajtja azokat az általános tevékenységeket, amelyek a termelést végző egész szervezet mozgásából – ellentétben az egyes szervek mozgásával – adódnak. A magános hegedűművész önmagát vezényli, a zenekarnak karnagyra van szüksége.” (Marx: A tőke. Bp., 1948. 357. old.)

Vezetési funkciók

Amikor az igazgató vezetési tevékenységével foglalkozunk, utalnunk kell azokra a funkciókra is, amelyeket a vezetőnek munkája során el kell látnia.

Általános elvként emelhetjük ki, hogy összhangot kell teremteni a közvetlen oktató-nevelő munkával kapcsolatos szakmai kérdések és az egyéb szervezési, gazdasági stb. feladatok és kötelezettségek között. Az igazgató egyiket sem hanyagolhatja el a másik rovására.

Az eddigi kutatások, vizsgálatok eredményeként az igazgatási, vezetési funkciókat a következő módon csoportosíthatjuk:

I. Előkészítő funkciók:

1. *A tájékozódás, információszerezés segítségével szerez tudomást az igazgató az iskola állapota és működése szempontjából jelentős tényekről.*

A szerzett információk szűrése, rendszerezése a vezető elsőrendű feladatai közé tartozik.

2. *A tervezés segítségével lehet biztosítani a lebonyolítási tervek és a tervek megvalósító tevékenység összehangolását.*

3. *A szervezés funkciója a következő tevékenységeket foglalja magába:*

a) *Az iskola tervezett és előre nem látott feladatainak folyamatos rendszerezését és egybevetését a rendelkezésre álló eszközökkel és lehetőségekkel.*

b) *Az oktató-nevelő munkával összefüggő tevékenységek szétosztását a nevelőtestület tagjai között, illetve az egyes munkakörök és munkamódszerek megállapítását.*

A vezetőnek pontosan ismernie kell, hogy a vezetés és a szervezés különböző tevékenység. Mindegyik más módszereket kíván, amelyeknek összekeverése az „állandó szervezés”, vagy a szervezetlen igazgatás veszélyével járhat.

II. Végrehajtó vezetői funkciók

1. *A döntés, amelynek fogalmába a következő ténykedések tartoznak:*

a) *Az igazgatói feladatkörbe utalt ügyekben megfelelő határozatok hozatala.*

b) *Az alárendelt iskolai szervek döntéseinek elvi irányítása és rendszeres felülvizsgálata.*

c) *Az igazgatói hatáskört meghaladó ügyek felterjesztése megfelelő javaslatokkal a felettes oktatási szervekhez.*

A helyes döntés előfeltételei: a sokoldalú tényismeret, a megoldási lehetőségek kidolgozása, és az előrelátó mérlegelés.

2. Az *utasítás* funkciója magába foglalja a nevelőtestületre gyakorolt összes ráhatási formát *az érdeklődés felkeltésétől, a tájékoztatáson és meggyőzésen át a parancsig*. Az utasítás lényeges vonása, hogy az érintett nevelőtestületi tag tudatában legyen annak, hogy mit és miért kell tennie.

3. Az *összehangolás* funkciójával biztosítja a vezető az információk, az elvi elemek, a szakmai szempontok alapján tervezett tevékenység végrehajtásának és eredményeinek az egységét.

III. Ellenőrző funkciók

1. Az *áttekintés* lehetővé teszi az igazgató számára a tájékozódás során szerzett és az elvi, személyi, anyagi feltételekre, feladatokra, tevékenységekre, illetve az eredményekre vonatkozó tények, adatok, események feldolgozását és további felhasználását.

2. Az *ellenőrzés* biztosítja a tervezés, a végrehajtás eredményeinek, illetve hiányosságainak megállapítását.

3. Az *értékelés, minősítés* a tantestület tagjainak teljesítményük alapján történő rangsorolását teszi lehetővé.

Tekintettel arra, hogy az iskola igazgatójának vezetői tevékenysége jellegzetes *pedagógiai tevékenység is*, ezért különös gondossággal kell figyelembe venni a pedagógiai és pszichológiai szempontból egyaránt nagy jelentőséggel bíró következő vezetői funkciókat:

- a *végrehajtó funkciót*, amely alapvetően a nevelőtestület munkájának összehangolását teszi szükségessé;

- a *tervezési funkciót*, ennek elsődleges feladata az oktató-nevelő tevékenység módjainak és eszközeinek a meghatározása;

- a *társadalmi-nevelési funkciót*;

- a *szakmai funkciót*, amely a szakmai-metodikai önképzés és továbbképzés segítségét, irányítását jelenti;

- a *nevelőtestületen belüli kapcsolatok figyelemmel kísérését*;

- a *döntési és közvetítési funkciót és*

- az *ellenőrzési és értékelési funkciót*.

Az iskolai élet szempontjából fontos tényező, hogy az igazgató milyen befolyást tud gyakorolni munkatársaira. Széles körű tapasztalatok bizonyítják, hogy a hivatalos beosztás, az igazgatói jogkörök önmagukban nem elegendőek az iskolai oktató-nevelő munka eredményes irányításához, vezetéséhez.

Az igazi vezető az, aki maga köré tudja tömöríteni a nevelőtestületet, aki szinte spontán módon is – tehát nem hivatali tekintély alapján – „szószólója” a tantestületnek, és így helyes irányban, erőteljesen tudja befolyásolni a szerte ágazó iskolai tevékenységet.

Ennek feltételei:

1. A vezető szakmai, pedagógiai, politikai felkészültsége feleljen meg a funkciójának.

2. Az igazgató életcéljai, erkölcsi-világképzeti arculata legyen összhangban a társadalmi normákkal, célokkal.

3. A társadalmi kapcsolatokat az oktató-nevelő munka feladatainak figyelembe vételével alakítsa ki.

4. Vegye figyelembe, hogy a nevelőtestület tagjai szakmai-pedagógiai és politikai szempontból a fejlettség különböző szintjein állanak. Ezért az iskolai életben a közösségen túl alkalmazkodni kell az egyéni sajátosságokhoz is.

5. Az egyes pedagógusok esetleges problémáinak feltárása jóval bonyolultabb, mint a tanulóké, mert a felnőttek életének legjelentősebb komponensei rejtettek.

6. A vezető, az igazgató mindenfajta oktató-nevelő, illetve társadalmi tevékenységet az iskolai közösségre építsen.

A vezetői személyiség fontosabb követelményei

Az igazgatói tevékenységhez megfelelő ismeretek szükségesek, elsősorban szakmai és komplex jellegű vezetési és szervezési ismeretek.

A vezetési tevékenység sikeres ellátásában a különböző ismeretek mellett nagyon fontos szerepe van a vezetők személyi tulajdonságainak, „személyiségének” is.

A *személyiség*: az ember valamennyi – tehát az egyedi sajátosságokon túlmenő különös és általános – vonásainak a foglalatja. Vagyis, az *egyedi, az általános és a különös lelki sajátosságok összessége*.

Az emberi személyiség meghatározó vonásai, komponensei:

a) A *személyiség általános irányultsága*: jelen vonatkozásban a vezető, az igazgató alapvető törekvéseit, vágyait, célkitűzéseit jelenti.

Az általános irányultság fontos alkotó eleme az *ember világnézete, értékelési rendszere, erkölcsi meggyőződése*.

b) A *vérmséklelet*: amely hatással van az egyén érzelmi-indulati és cselekvésbeli reagálásaira.

Alapvető jelentőségű: a vérmsékleleti típusok nem változatlanok. Tehát bizonyos vérmsékleleti jellegzetességek sem menthetik fel a vezetőt az esetleges hirtelen, impulzív cselekedet következményei alól.

c) Az *érdeklődés*: jellemzi az igazgató speciális megismerő és cselekvő irányulását az iskolai élet különböző területeire, jelenségeire.

Más vonatkozásban: az érdeklődés a figyelem tartósságának, a figyelem és a cselekvés kapcsolatának és irányának személyi sajátossága. A vezető érdeklődésének fontos elemei: az érdeklődés tartalma, irányultsága, tartóssága, intenzitása és aktivitási foka.

d) A *képességek*: azok az egyéni pszichológiai alapok, jellegzetességek, amelyek lehetővé teszik az igazgató számára az iskola vezetésében, a nevelő- és a tanulóközösség irányításában felmerülő konkrét feladatok, tevékenységek eredményes végrehajtását.

e) A *jellem*: amely magában foglalja az alapvető, a társadalmilag és az egyén pszichikuma szempontjából legfontosabb erkölcsi, politikai vonásokat. Vagyis a jellem a vezető lényeges és tipikus, viszonylag állandó jellegű és társadalmilag-erkölcsileg jelentős egyéni jellemzőinek az összessége.

A *jellem fontos összetevői*: az *akarati tulajdonságok*, amelyek erősen befolyásolják, motiválják az egyén, így az igazgató cselekedeteit, döntéseit, munkáját.

Amikor kiemljük a személyiség jelentőségét a vezetői tevékenységben, rá kell mutatni arra is, hogy a hangsúly nem a személyiség statikai tulajdonságain van, hanem olyan cselekvési és eljárási módokon, amelyek a vezető tevékenységéhez szervesen hozzátartoznak.

Ilyenek.

1. Nyílt és pártatlan cselekvés.
2. Aktivitás a nevelőtestület új javaslataival, elgondolásaival kapcsolatban.
3. Képesség a nevelőkkel való együttműködésre.
4. A felelősség megosztása, a felelősségérzet kifejlesztése a munkatársakban.
5. Az irányító tevékenység szakmai és szervezési színvonalának állandó tökéletesítése.
6. Kellő önbizalom a munkában.

A vezető sikeres irányító, elemző, értékelő tevékenységének meghatározóit a következőkben foglalhatjuk össze:

a) a tekintély megosztása a nevelőtestület tagjai között;

b) tevékenységünkben elsősorban az emberekre és problémáikra figyelünk, és ne csak mechanikusan a Rendtartás utasítását hajtjuk végre;

- c) az egyes nevelők feladatait pontosan határozzuk meg;
- d) a nevelőtestület és a tanulók tevékenységét rendszeresen ellenőrizzük;
- e) a részletes, aprólékos utasításokat a minimálisra csökkentjük;
- f) gondoskodjunk a beosztott nevelők szakmai-pedagógiai színvonalának fejlesztéséről;
- g) az igazgatási munka hangsúlya a tervezésen és a szervezésen legyen. A végrehajtásba, illetve az ellenőrzésbe és az értékelésbe vonjuk bele a nevelőket és a tanulókat is.

Az igazgatói tevékenységben különös gondossággal figyeljünk a következő elvek figyelembe vételére:

1. *A tudatosság és az aktivitás* elvének megvalósítására, amely az alapvető vezetési követelmények közé tartozik.

A tudatosság érdekében nélkülözhetetlen a célok és a feladatok gondos megtervezése az igazgató, és azok ismerete és elfogadása a nevelőtestület részéről.

Az aktivitás az érdeklődéstől fűtött, a belátásból elfogadott célok elérése érdekében végzett személyes erőfeszítést jelenti a pedagógusközösség minden tagja részéről.

2. A tudatosság és az aktivitás a nevelőtestület vonatkozásában alkotó részvételt és a saját erőfeszítések maximális kibontakoztatását kívánja meg az iskolai élet minden területén.

A vezető, az igazgató részéről pedig a vezető szerep megvalósítását, a felelősség maradéktalan vállalását, a szükséges körülmények, feltételek biztosítását teszi szükségessé.

3. Az igazgató munkájában ne a vezető-beosztott viszonyra, hanem az egész nevelőtestülettel való sokoldalú kapcsolatokra támaszkodjon.

4. A vezetői tekintély problémája nem jelentheti csupán az *engedelmesség* kérdését. Az igazgatói tekintélyt nem lehet büntetéssel, vagy fegyelmi felelősségre vonás hangoztatásával kivívni.

5. A konkrét feladatok megjelölésénél világosan határozzuk meg nevelőtársaink felelősségét és jogkörét is. Ne felejtjük el: *a tekintély nélküli felelősség értelmetlen dolog.*

6. A nevelőtestület tagjai csak abban az esetben részesítik előnyben az iskola céljait a személyes céljaikkal szemben, ha kialakításukban aktív részük volt.

7. Az igazgató igyekezzen megérteni nevelőtársait, de ugyanakkor őrizze meg saját álláspontját, és legyen tudatában a sajátos eltéréseknek. Ne csak az emberek szavainak és cselekedeteinek ésszerű, logikai tartalmára reagáljunk, hanem az azokban elrejtett érzelmi és élménybeli tartalmakra is.

A pedagógiai vezetés kérdései

Az iskola vezetésében kötelező elvként kell érvényesíteni az egyszemélyi felelős vezetés elvét. Ez azonban nem zárja ki azt, hogy az egyes pedagógiai területeket differenciáljuk, és felelősöket jelöljünk ki. Elengedhetetlen követelmény, hogy az igazgató, az igazgatóhelyettes, a tantárgyi munkaközösségek vezetői és az úttörővezető feladatait a tervezésben, a végrehajtásban, az ellenőrzésben és az értékelésben pontosan meghatározzuk.

Például: az igazgató közvetlen irányítási feladatai lehetnek:

- az iskola általános pedagógiai irányítása, ellenőrzése;
- igazgatói feladat a Rendtartás szabályainak, utasításainak a nevelők, a tanulók, és az iskola egyéb dolgozóinak vonatkozásában a végrehajtás ellenőrzése;
- vezetési feladat a kisebb gyakorlattal rendelkező nevelők segítése;
- a pártszervezettel, a szakszervezettel, az SZM-mel és a KISZ-szel való sokoldalú kapcsolat fenntartása.

Sok negatív tapasztalat alapján szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy az igazgatóhelyettes nem lehet egyszerű adminisztrátor, illetve órarendkészítő.

Az igazgató ellenőrző tevékenysége

A teljesítményképes tudáshoz vezető út egységes pedagógiai folyamat. A közvetlen és közvetett megismerés egyaránt megmutatkozik az *elméleti ismeretek* elsajátításában és a *mánvális készségek* kialakításában. Ellenőrző tevékenységünk során tehát egyaránt vizsgálunk kell az ismeretek mennyiségét és minőségét, valamint a manuális készségek fokát.

Az iskolák vezetésének egyik döntő láncszeme az ellenőrzés. Az ellenőrzésben valósul meg a visszacsatolás, ennek segítségével állapíthatjuk meg a nevelői tevékenység hatásfokát.

A Rendtartás az igazgató fontos feladatának jelöli meg:

- az eredményes oktató-nevelő munka feltételeinek megteremtését;
- a *céltudatosan dolgozó*, egységes iskolaközösség kialakítását;
- és a tantervi célok, követelmények maradéktalan megvalósításának biztosítását.

Az igazgató a *felelős* a nevelők szakmai és politikai fejlődéséért, *segíti* a nevelőket abban, hogy a szakmai folyóiratokon, könyveken kívül a nevelők rendszeresen tanulmányozhassák és figyelemmel kísérhessék a *pedagógiai irodalmat* és a különböző dokumentációs anyagokat.

Lényeges feladat: *gondoskodás* arról, hogy az oktatás és nevelés gyakorlatában a tantestület tagjai egységes eljárásokat alkalmazzanak. Ennek érdekében figyelemmel kell kísérni minden egyes osztálynak a különböző tantárgyakban való előrehaladását, a szaktárgyak tanításában alkalmazott módszereket, valamint azt is, hogy az oktató-nevelő munka a Tanterv és Utasítások szellemében történik-e. Ezért *sükséges*, hogy az igazgató *tervszerűen* és minél gyakrabban *látogasson tanítási órákat, órán- és iskolán kívüli foglalkozásokat*.

Tekintettel arra, hogy az igazgatók és a nevelőtestületek közötti surlódások, feszültségek gyakran abból erednek, hogy nem látják világosan sem az ellenőrzők, sem az ellenőrzöttek az óralátogatások valódi funkcióit, ezért tekintsük át röviden az óralátogatások céljait.

Az igazgató óralátogatásainak alapvetően két célt kell szolgálnia:

a) A nevelők és a tanulók sokoldalú és alapos megismerésén keresztül *segíteni, támogatni* kell a nevelők munkáját.

b) Figyelemmel kell kísérnie az igazgatónak az iskolában folyó oktató-nevelő munka hatékonyságát. Ellenőrizni, értékelni kell a pedagógusok tevékenységét. Az óralátogatások tapasztalatait feltétlenül fel kell használni a nevelők minősítéséhez.

A tanítási órák ellenőrzésével kapcsolatban meg kell vizsgálni:

– a tanár munkáját, oktató-nevelő tevékenységét;

– a tanulók magatartását,

előmenetelét,

tudásszintjét,

házi füzetét,

iskolai füzetét, (dolgozatokat),

rajzait,

a dolgozatok javításait,

az iskolai naplók vezetését stb.

Az igazgató és a felügyeleti szervek óralátogatásai kölcsönösen egészítsék ki egymást.

Az óralátogatások célja tehát kettős:

1. a megismerés, a tájékozódás, a segítség,

2. az ellenőrzés, az értékelés.

Helyesen csak akkor járunk el, ha soha nem tévesztjük el ennek a két szempontnak az állandó kölcsönhatását.

Akár az egyik, akár a másik oldalt emeljük ki – különösen ha ez hosszabb időn keresztül történik – ez feltétlenül az igazgató és a nevelőtestület közötti helyes kapcsolat változásához, romlásához vezet.

Sok-sok konkrét eset mutatja, ha csak a segítség, a támogatás a domináló, akkor ez előbb-utóbb az oktató-nevelő munka lazulását vonja maga után.

A túlzott ellenőrzés pedig bizalmatlanságot eredményez, amelynek az alkotó tevékenység csökkenése a következménye.

Az igazgató ellenőrzései, óralátogatásai nagyon sok és ellentmondásos problémát vehetnek fel, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni.

Ilyen vonatkozásban néhány igen fontos kérdéscsoport:

a) Az igazgató képzettségéből keletkezhet problémák:

– ha az igazgató tanítói képesítésű, akkor az alsó tagozati munka ellenőrzése általában nem jelent nehézségeket, a felső tagozati órák látogatásakor azonban keletkezhetnek feszültségek.

– Amennyiben az igazgató tanári és tanítói képesítéssel és hosszú gyakorlattal is rendelkezik, az alsó és a felső tagozati órák elemzése és értékelése elvileg nem okoz gondot.

A felső tagozatban azonban különös alapossággal kell készülni más tárgyak óráinak látogatására.

– Az igazgató kizárólagos tanári képesítése esetében nélkülözhetetlen feltétel, hogy a vezető részleteiben is megismerje az alsó tagozati oktatás jegyeit, következményeit.

b) Az életkorból adódóan problémák forrása lehet például:

– ha fiatal az igazgató és idősebb a tantestület, vagy fordítva, idősebb az igazgató és fiatal a tantestület;

– gondot okozhat az iskolai életben, ha nem megfelelő a férfiak és a nők aránya a nevelőtestületben stb.

c) Személyiségjegyekből, jellembeli hibákból adódóan okozhat gondot:

– a túlzott tekintélytisztelet;

– a megalkuvás;

- mások értékének el nem ismerése, vagy
- a tantestületi tagok érvényesülésének akadályozása;
- az önzés;
- a vezető diktatórikus hajlama stb.

d) *Az egyszemélyi felelősség és a közösségi elv helytelen értelmezése, illetve gyakorlati alkalmazása szintén nehézségeket okozhat az iskolai életben.*

- Az egységes követelés és ráhatás megvalósítása az oktató-nevelő munkában nem jelentheti csak a vezető, vagyis az igazgató elgondolásainak korlátlan érvényesülését.

Alapvető feltétel: az iskolai tevékenységeket érintő döntések meghozatalakor mindenkor figyelembe kell venni az érintett tantestületi tagok javaslatait, véleményeit is.

IRODALOM

- Gazdag Miklós-Meitner Tamás:* A vezetés emberi tényezői. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp., 1968.
- Kiss Gyula* (szerk.): A szocialista iskolavezetésről. Tankönyvkiadó Bp., 1969.
- O. Matusek-J. Ruzicka:* Munkapszichológia. Kossuth Könyvkiadó Bp., 1968.
- Z. Pietrasinszki:* A vezetés pszichológiája. Gondolat, Bp., 1968.
- Szabó László:* Vezetőkről vezetőknék. Kossuth Könyvkiadó Bp., 1967.
- Zukovits Imre:* A pedagógiai hatás elvei, törvényszerűségei. Módszertani Közlemények 1973. 13. évf., 1. sz.